



En
accès
libre

LE VIRUS
DE LA RECHERCHE

V. BLANC, J.-P. DURAND,
Y. MESTRALLET ET A. MUIR-POULLE

**PLAIDOYER POUR UN MANAGEMENT
QUI RELIE ET SOUTIENT**

PUG

La collection « **LE VIRUS DE LA RECHERCHE** » est une initiative des PUG en partenariat avec [The Conversation](#) et l'Université Grenoble Alpes.

Directrice de la publication : Ségolène Marbach

Directeur de la collection : Alain Faure

Cette édition électronique a été réalisée pour les PUG par Catherine Revil, en télétravail, pendant la période de confinement.

ISBN 978-2-7061-4845-3 (*e-book PDF*)

ISBN 978-2-7061-4846-0 (*e-book ePub*)

© PUG, avril 2020

15, rue de l'Abbé-Vincent – F-38600 Fontaine

pug@pug.fr / www.pug.fr

L'OPÉRATION **LE VIRUS DE LA RECHERCHE**

En réaction à la situation inédite engendrée par le coronavirus, les PUG ont proposé à leurs auteurs et aux chercheurs intéressés d'**ouvrir la réflexion sur les enjeux de la crise du Covid-19 vus par le monde de la recherche, sur la base d'une contribution libre et volontaire.**

Nous avons demandé aux auteurs de questionner les modes de formulation et de diffusion des savoirs car l'urgence nous oblige sur cette voie. Les chercheurs sont des gens passionnés. Leur *virus de la recherche* formate leurs réflexions sur la marche du monde et il nous semble que la crise du Covid-19 favorise aussi un travail d'introspection sur les ressorts sensibles du métier de chercheur – ses tâtonnements, ses doutes, ses énigmes mais aussi ses espoirs.

La collection « Le virus de la recherche », coordonnée par Alain Faure (CNRS, Sciences Po Grenoble, Pacte, UGA), rassemble les meilleurs textes issus de cette initiative dans une série d'e-books courts, en libre accès, en téléchargement sur le site des PUG, dans leur réseau de diffusion, et chez tous les libraires en ligne.

Face à la crise, les PUG choisissent de faire preuve d'esprit coopératif, de réactivité et d'agilité et proposent ainsi à leurs lecteurs de garder les neurones en action dans l'effervescence des réflexions et du débat scientifique.

Bonne lecture à tous!

Prenons deux questions simples face à la crise :
« Quelles sont les causes de nos plus grandes difficultés ? »
« Quelles sont les trois choses qui nous aident à tenir et à avancer ? »
Laquelle de ces deux questions vous met le plus en mouvement ?

Le management en période de tempête

Le langage construit et oriente notre rapport à la réalité. Que l'on en ait conscience ou non, nos interactions managériales ont des incidences sur nos représentations. Ces incidences peuvent être contre-productives, en maintenant les personnes dans l'espace des difficultés. Elles peuvent aussi être porteuses, en permettant aux personnes d'être en contact avec leur pouvoir d'agir et en suscitant confiance et espoir.

Un guide basé sur l'approche centrée solution a été conçu au cœur de la crise sanitaire du Covid-19 pour aider les managers à maintenir au sein de leurs équipes les conditions psychologiques favorables pour vivre et envisager l'avenir de façon constructive¹. Le présent article a pour objet d'entrouvrir une porte sur le management orienté solution pour celles et ceux qui s'occupent des autres et tentent de tout mettre en œuvre pour que le bateau ne coule pas et continue d'avancer en dépit de la tempête.

Dans ce contexte de crise sanitaire et économique sans précédent, les managers sont confrontés à une montée en puissance de la complexité et ils doivent, tout comme leurs équipes, faire preuve de grande adaptation pour repenser le travail et inventer de nouvelles manières d'agir et d'être en relation.

Comment se relier autrement

Les situations de travail que nous observons sont très variées : des équipes continuent à travailler sur place ; certaines sont en télétravail et doivent faire coexister plusieurs rôles dans des espaces plus ou moins favorables à une cohabitation

1. Accès au guide de soutien : https://www.linkedin.com/posts/agn%C3%A8s-muir-pouille-8959392a_guide-de-soutien-des-%C3%A9quipes-acs-ugcPost-6654023872788078593-2sCK

prolongée ; certaines sont entièrement à l'arrêt ; certaines sont en chômage partiel ou chômage technique. Tandis que des managers soutiennent leurs collaborateurs et proposent des rituels à distance, d'autres, en sous-estimant les difficultés du multirôles dans une journée, créent une pression. Partout, la crise nous questionne sur le type de management à adopter dans cette situation chaotique et incertaine.

Comment se relier autrement ? Comment intégrer les réalités qui nous submergent, le manque d'énergie par exemple ? Comment nous connecter à un sentiment personnel et collectif d'auto-efficacité ? Comment décider de conserver ce qui doit l'être et lâcher ce qui peut l'être ? Quels appuis pour faire face ? Tout en prenant en compte les difficultés, cette crise peut être une opportunité pour se relier plus fortement aux besoins psychologiques fondamentaux qui sont des essentiels du management : la proximité sociale, le sentiment de compétences, et le fait d'être à l'origine de ses choix².

Les métaphores guerrières souvent utilisées dans la gestion de cette pandémie portent en elles une imagerie et des représentations susceptibles d'amplifier l'anxiété des professionnels. Le management « orienté solution » que nous présentons ici n'accompagne pas les équipes dans une lutte *contre* quelque chose mais au contraire *pour servir* la réalisation d'objectifs motivants. Il offre une vision systémique de la promotion de la santé physique, psychologique et sociale, tout en prenant en considération les réalités³. Il suggère une « alternative soutenante », notamment en contexte de difficultés.

Changer nos représentations et notre orientation

L'approche systémique centrée solution (ACS) a été élaborée à partir des années 1980 par Steve de Shazer et Insoo Kim Berg et leurs collègues, au sein du *Brief Family Therapy Center* de Milwaukee. Diffusée sur les cinq continents, elle s'est développée et enrichie des apports de nombreux thérapeutes et chercheurs⁴. Elle possède aujourd'hui une ancienneté et une expérience qui en font une approche reposant sur des données probantes. Elle s'exerce dans les domaines de la psychothérapie, du travail social, de l'enseignement, du management et du coaching.

2. Théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan, 2005.

3. M.-C. Cabié, J.-P. Durand, M. Deltell et J.-F. Croissant : « Pandémie Covid-19. Modalités d'entretien de l'ACS dans le cadre de soutien aux professionnels. » (mars 2020).

4. Pour aller plus loin : Luc Isebaert et Marie-Christine Cabié, « Le modèle de Bruges », dans *Pour une thérapie brève*, Érès, 2006.

L'ACS invite à changer d'orientation dans la façon dont nous résolvons les problèmes. La méthode rationnelle, qui enchaîne les étapes de description, analyse des causes, recherche des solutions en vue de résoudre et d'éliminer ces causes, mise en œuvre et évaluation, fonctionne très bien pour résoudre des problèmes techniques, mais elle montre ses limites lorsqu'on a affaire à de l'humain. Quand une machine est en panne, on recherche les causes, on identifie la solution, c'est simple. C'est habituel. Mais dans les difficultés humaines, c'est loin d'être aussi simple... Les relations sont interdépendantes, et tenter de résoudre les problèmes en s'appuyant sur un principe de causalité linéaire ne fonctionne pas.

L'approche centrée solution aide à se mettre en mouvement autrement, dans sa manière de voir les choses comme dans celle de se mettre au service des équipes. L'ACS vise à permettre de se connecter aux ressources, aux compétences et aux valeurs individuelles et collectives. Ce faisant, elle contribue à nourrir l'espoir dans ses capacités, dans celles de son organisation, et dans ses relations, pour vivre au mieux cette crise et son après.

C'est une démarche pragmatique de coconstruction de solutions. Celles-ci vont émerger de la combinaison entre un changement de posture dans les relations aux autres, et l'utilisation de processus et de questionnements spécifiques mis en œuvre dans les situations managériales (entretiens, réunions, conduite de projets, formation, etc.).

7

Changer de posture relationnelle

Manager « orienté solution », c'est choisir d'avoir des a priori positifs sur l'humain. C'est considérer que chaque personne est experte de sa vie, qu'elle possède des ressources et des compétences mobilisées et mobilisables, qu'elle a un pouvoir d'agir et qu'elle souhaite utiliser tout cela au service d'une réalisation et d'un épanouissement à la fois personnel et collectif. Adopter cette posture ACS requiert en premier lieu de clarifier sa vision profonde des bases de la relation humaine, y compris des relations hiérarchiques. Il s'agit de décider de se mettre au service de son équipe en créant un dialogue fertile et pacifié⁵. C'est une invitation à choisir une posture de curiosité et d'accueil par rapport aux idées d'autrui, d'écoute empathique, de capacité d'ajustement, compétences essentielles pour créer un espace collaboratif et une dynamique de confiance réciproque.

5. Pour aller plus loin : Agnès Muir-Pouille, *Petit traité d'impertinence constructive. Comment créer un dialogue fertile en entreprise*, PUG, 2014.

C'est également une invitation à orienter le regard sur les ressources que les êtres humains mobilisent face aux difficultés. Le manager ACS explore les capacités d'adaptation des personnes, des équipes et de l'organisation. Ainsi, en maintenant les conditions psychologiques favorables et les points d'appui pour vivre au mieux, dans la durée, une crise qui s'annonce longue, cette démarche soutient et amplifie la résilience.

Soutenir la résilience

La crise du Covid-19 fait surgir des éléments sur lesquels nous n'avons pas de prise – appelés « limitations », en ACS. Ces limitations peuvent favoriser des réactions de stress, d'anxiété, des sentiments d'inquiétude, de découragement et d'impuissance. Pourtant, tout au long de notre vie, pour pouvoir vivre avec ces limitations, nous avons été amenés à développer des ressources et des compétences que le processus ACS va contribuer à mettre en lumière.

Un collectif de professionnels de l'accompagnement a conçu un guide de soutien reposant sur ces principes à destination des managers et de leurs équipes. En pratique, le guide invite d'abord chaque membre de l'équipe à prendre le temps de remplir un livret individuel et le manager à organiser des temps de partage des réponses.

8

Le livret individuel est constitué de sept étapes visant à soutenir les capacités de résilience. Il permet d'abord à chacun d'identifier les actions mises en place qui aident à tenir et à avancer, les ressources mobilisées, les pensées utiles, le sens et les valeurs servis, et ce que l'on fait pour prendre soin de soi et des autres. Il conduit ensuite à maintenir et amplifier parmi cela les trois éléments (connaissances, savoir-faire, qualités, méthodes de travail, pensées, interactions, etc.) que l'on estime les plus importants pour continuer à faire et à penser, pour tenir et avancer.

Un « kit ressources » propose de repérer ses capacités d'adaptation mobilisables face à d'autres difficultés éventuelles. Enfin, une dernière étape permet de susciter l'espoir et la motivation : « Dans un an, lorsque tout cela sera derrière moi (et nous), qu'est-ce que j'aimerais pouvoir retenir de cela ? Qu'avons-nous appris sur nous-mêmes de précieux ? De quoi serons-nous les plus fiers ? ».

En générant des représentations individuelles et collectives soutenantes, ce guide amplifie le sentiment d'auto-efficacité, la cohésion d'équipe et crée des émotions agréables qui permettent aux équipes de continuer à faire face et aller de l'avant. ●

LES AUTEURS

Violaine Blanc est psychologue.

Jean-Paul Durand et **Yohann Mestrallet** sont psychopraticiens.

Agnès Muir-Poulle est membre de la chaire « Paix économique, Mindfulness et Bien-être au travail », Grenoble École de Management.

PARU AUX PUG



Petit traité d'impertinence constructive. Comment créer un dialogue fertile en entreprise, Agnès Muir-Poulle, collection « Éducation à la paix économique », 2015.

[Découvrir l'ouvrage](#)

[Découvrir la collection](#)

Découvrir d'autres titres de la collection [**LE VIRUS DE LA RECHERCHE.**](#)